

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Karyawan PT Vale Area MEM

<sup>1</sup> Aqhila Anataya

<sup>2</sup> M. Ikhwan Maulana Haeruddin

<sup>3</sup> Rahmat Riwayat Abadi

<sup>4</sup> Agung Widhi Kurniawan

<sup>5</sup> Uhud Darmawan Natsir

<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup> Universitas Negeri Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

<sup>1</sup> aqhilaanataya04@gmail.com; <sup>2</sup> ikhwan.maulana@unm.ac.id;

<sup>3</sup> rahmat.riwayat.abadi@unm.ac.id; <sup>4</sup> agung234wk@yahoo.com; <sup>5</sup> uhud.darmawan@unm.ac.id

### Abstract

*This study examines the effect of leadership style and job satisfaction on employee work motivation at PT Vale Indonesia Tbk, Mines Department, Mobile Equipment Maintenance Area. A quantitative explanatory approach was applied using a survey method. The population consisted of 75 employees, all of whom were used as respondents through a total sampling technique. Primary data were collected using a structured questionnaire measured with a five-point Likert scale and analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results show that leadership style has a positive and significant effect on work motivation, while job satisfaction also has a positive and significant effect on work motivation. Simultaneously, leadership style and job satisfaction significantly influence employee work motivation, with an R Square value of 0.809, indicating that 80.9% of the variation in work motivation can be explained by the two independent variables. The study concludes that employee motivation in the Mobile Equipment Maintenance unit is shaped by both managerial approach and perceived job satisfaction. These findings imply that participative leadership, constructive feedback, fair rewards, and supportive work relations should be strengthened to sustain employee motivation.*

**Keywords:** Leadership Style; Job Satisfaction; Work Motivation; Mining Employees; Mobile Equipment Maintenance.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Vale Indonesia Tbk Departemen Mines Area Mobile Equipment Maintenance. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 75 karyawan dan seluruhnya dijadikan responden melalui teknik total sampling. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan nilai R Square sebesar 0,809, yang berarti 80,9% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen tersebut. Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan pada unit Mobile Equipment Maintenance dibentuk oleh pendekatan kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan partisipatif, umpan balik konstruktif, penghargaan yang adil, dan hubungan kerja suportif.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan; Kepuasan Kerja; Motivasi Kerja; Karyawan Pertambangan; Perawatan Alat Berat.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis dalam keberhasilan organisasi, terutama pada industri pertambangan yang memiliki karakteristik kerja kompleks, berisiko tinggi, berbasis target, dan sangat bergantung pada kedisiplinan operasional. Dalam konteks tersebut, motivasi kerja menjadi faktor penting karena berkaitan dengan dorongan karyawan untuk bekerja secara optimal, mematuhi prosedur, menjaga keselamatan kerja, serta mendukung pencapaian produktivitas organisasi. Motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh kondisi organisasi, termasuk gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Self-determination theory menjelaskan bahwa motivasi kerja akan meningkat ketika lingkungan organisasi mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial (Deci et al., 2017). Hal ini relevan dengan konteks PT Vale Indonesia Tbk sebagai perusahaan pertambangan dan pengolahan nikel terintegrasi yang beroperasi utama di Blok Sorowako, Sulawesi Selatan, dengan tuntutan operasional dan keselamatan kerja yang tinggi.

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peranan penting dalam membentuk sikap, kepuasan, dan motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan suportif dinilai mampu meningkatkan motivasi karena pemimpin tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga memberikan dukungan, umpan balik, kepercayaan, serta ruang keterlibatan bagi karyawan. Forner et al. (2021) menegaskan bahwa pemimpin dapat meningkatkan motivasi kerja melalui pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan relasi sosial karyawan. Sejalan dengan itu, Eliyana et al. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan Paaïs dan Pattiruhu (2020) menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor organisasional yang dapat membentuk kondisi psikologis dan perilaku kerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, kepuasan kerja juga menjadi determinan penting dalam menjelaskan motivasi kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, penghargaan, hubungan kerja, kesempatan pengembangan, dan perlakuan pimpinan cenderung memiliki dorongan kerja yang lebih kuat. Riyanto et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja melalui keterlibatan karyawan. Dalam konteks sektor pertambangan, Siregar et al. (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pekerja tambang, terutama melalui aspek pengakuan kinerja, pengembangan karier, dan kepuasan intrinsik terhadap pekerjaan. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan dari motivasi kerja, khususnya pada lingkungan kerja yang menuntut kesiapan fisik, mental, dan kepatuhan terhadap standar operasional.

Fenomena empiris pada PT Vale Indonesia Tbk Departemen Mines Area MEM menunjukkan adanya dinamika penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja karyawan. Departemen Mines Area MEM atau Mobile Equipment Maintenance merupakan unit kerja yang memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran operasional pertambangan, khususnya dalam memastikan kesiapan, pemeliharaan, dan keandalan peralatan kerja yang digunakan di area tambang. Karakteristik pekerjaan pada unit ini menuntut ketelitian, kedisiplinan, koordinasi tim, respons cepat terhadap kendala teknis, serta kepatuhan tinggi terhadap standar keselamatan kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja karyawan menjadi aspek penting yang perlu dijaga secara berkelanjutan karena berhubungan langsung dengan efektivitas kerja, keselamatan operasional, dan pencapaian target perusahaan.

Pada periode 2023-2024, pola kepemimpinan di Departemen Mines Area MEM cenderung berorientasi pada hasil, kedisiplinan, dan instruksi satu arah. Pendekatan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai respons terhadap karakter industri pertambangan yang menuntut kepatuhan terhadap prosedur, ketepatan waktu, serta pencapaian target operasional. Namun, pola kepemimpinan yang terlalu menekankan kontrol dan instruksi dapat menimbulkan keterbatasan dalam komunikasi organisasi. Sebagian karyawan merasa kurang memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi, memberikan masukan, atau mendiskusikan kendala yang dihadapi di lapangan. Kondisi ini berpotensi

memengaruhi kepuasan kerja karena karyawan tidak hanya membutuhkan arahan teknis, tetapi juga pengakuan, dukungan, dan hubungan kerja yang terbuka dengan pimpinan.

Berdasarkan data awal, tingkat motivasi kerja karyawan pada akhir 2024 tercatat sebesar 63,5%, sedangkan kepuasan kerja sebesar 61,8%. Angka tersebut menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja karyawan berada pada tingkat yang belum optimal. Indikator yang relatif rendah terdapat pada aspek penghargaan atas kinerja individu sebesar 58% dan komunikasi dengan pimpinan sebesar 60%. Rendahnya kedua indikator ini memperlihatkan bahwa persoalan utama tidak hanya terletak pada beban kerja atau karakter pekerjaan, tetapi juga pada bagaimana karyawan merasakan perlakuan organisasi, apresiasi terhadap kontribusi, serta kualitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Dalam lingkungan kerja yang menuntut tanggung jawab tinggi seperti Mobile Equipment Maintenance, kurangnya penghargaan dan komunikasi dapat menurunkan semangat kerja, menghambat keterlibatan karyawan, dan melemahkan dorongan untuk berkontribusi secara maksimal.

Sejak awal 2025, terjadi perubahan kepemimpinan ke arah yang lebih transformasional dan partisipatif. Perubahan ini tampak melalui penerapan komunikasi dua arah, coaching, mentoring, pelibatan karyawan dalam proses kerja, serta pemberian apresiasi terhadap prestasi dan inovasi. Pimpinan tidak lagi hanya berperan sebagai pengarah dan pengawas, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu karyawan memahami tujuan kerja, mengembangkan kemampuan, dan merasa dihargai dalam organisasi. Pendekatan ini memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, mendiskusikan kendala teknis, serta berpartisipasi dalam perbaikan proses kerja.

Perubahan pola kepemimpinan tersebut diikuti oleh peningkatan motivasi kerja menjadi 82,4% dan kepuasan kerja menjadi 80,7%. Peningkatan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih terbuka, suportif, dan partisipatif berpotensi memperkuat kepuasan kerja sekaligus mendorong motivasi karyawan. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian karyawan yang belum sepenuhnya beradaptasi dengan sistem kerja baru, terutama mereka yang sebelumnya terbiasa dengan pola kerja instruksional dan hierarkis. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan kepemimpinan memerlukan proses internalisasi yang berkelanjutan agar seluruh karyawan dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang lebih kolaboratif. Dengan demikian, fenomena pada Departemen Mines Area MEM menjadi dasar penting untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Ringkasan fenomena tersebut disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Ringkasan Fenomena Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Karyawan Departemen Mines Area MEM**

| Aspek                    | Kondisi 2023-2024                                       | Kondisi 2025                                          | Implikasi Penelitian                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Gaya kepemimpinan        | Cenderung otoriter, task-oriented, komunikasi satu arah | Lebih transformasional, partisipatif, dan komunikatif | Perlu diuji pengaruhnya terhadap motivasi kerja                      |
| Motivasi kerja           | 63,5%                                                   | 82,4%                                                 | Terjadi peningkatan, tetapi belum tentu merata pada seluruh karyawan |
| Kepuasan kerja           | 61,8%                                                   | 80,7%                                                 | Kepuasan meningkat seiring perubahan pendekatan kepemimpinan         |
| Penghargaan atas kinerja | 58%                                                     | 85%                                                   | Apresiasi menjadi indikator penting dalam membentuk dorongan kerja   |
| Hubungan dengan atasan   | 60%                                                     | 83%                                                   | Komunikasi dan relasi pimpinan-karyawan menjadi isu kunci            |

Sumber: Data Primer Hasil Observasi, Wawancara, dan Survei Internal Peneliti pada Departemen Mines Area MEM PT Vale Indonesia Tbk, 2024-2025.

Meskipun berbagai penelitian telah menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi atau kinerja karyawan, masih terdapat celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor jasa, pemerintahan, pendidikan, perhotelan, dan industri umum, sedangkan kajian pada unit operasional pertambangan yang memiliki karakter kerja hierarkis, berisiko tinggi, dan berbasis keselamatan masih relatif terbatas. Kedua, sejumlah penelitian menunjukkan hasil yang tidak selalu konsisten, karena pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi dapat berbeda tergantung pada budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, dan relasi atasan-bawahan. Ketiga, penelitian pada konteks Departemen Mines Area MEM PT Vale Indonesia Tbk memiliki kekhasan karena berangkat dari perubahan kepemimpinan aktual dari pola yang lebih otoriter menuju pola yang lebih transformasional dan partisipatif.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan dalam konteks operasional pertambangan nikel, khususnya pada Departemen Mines Area MEM PT Vale Indonesia Tbk. Penelitian ini penting karena motivasi kerja karyawan pada unit Mobile Equipment Maintenance berkaitan langsung dengan efektivitas kerja, disiplin operasional, keselamatan, dan keberlanjutan produktivitas tambang. Secara konseptual, penelitian ini mengarah pada dugaan bahwa gaya kepemimpinan yang semakin partisipatif dan transformasional akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja yang lebih tinggi akan mendorong motivasi kerja, dan kedua variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori karena berorientasi pada pengujian pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik yang diperoleh dari instrumen penelitian yang terstandar. Desain eksplanatori digunakan karena penelitian tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen berdasarkan kerangka teori serta hipotesis yang telah dirumuskan. Metode survei diterapkan karena data utama penelitian dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disusun sesuai indikator gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Kuesioner diberikan kepada responden yang relevan dengan konteks penelitian, yaitu karyawan pada unit organisasi yang menjadi objek kajian. Melalui metode ini, persepsi responden dapat dikonversi menjadi data kuantitatif sehingga memungkinkan pengujian statistik secara sistematis. Pendekatan survei juga dinilai tepat dalam penelitian organisasi karena mampu menjangkau responden secara efisien, menjaga konsistensi pengukuran, dan menghasilkan data yang dapat dibandingkan antarindividu. Dengan demikian, desain penelitian ini mendukung tujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh masing-masing variabel serta kekuatan model penelitian secara keseluruhan. Pendekatan tersebut sejalan dengan pandangan Creswell dan Creswell (2023) serta Stockemer (2019) bahwa penelitian kuantitatif memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel melalui prosedur statistik yang objektif, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi pada sektor pertambangan.

Penelitian dilaksanakan pada PT Vale Indonesia Tbk Departemen Mines Area MEM atau Mobile Equipment Maintenance, Plant Site, Sorowako, Kecamatan Nuha, Kabupaten Luwu Timur, Sulawesi Selatan. Pelaksanaan penelitian dirancang berlangsung selama dua bulan, yaitu Januari sampai Februari 2026. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Departemen Mines Area MEM sebanyak 75 orang. Karena jumlah populasi relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling atau sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Dengan demikian, jumlah responden penelitian ini adalah 75 karyawan.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada karyawan Departemen Mines Area MEM. Kuesioner disusun

berdasarkan indikator variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring menggunakan Google Form, kemudian tautan kuesioner dikirimkan kepada responden melalui media komunikasi yang digunakan di lingkungan kerja. Data sekunder diperoleh dari dokumen pendukung, observasi awal, dan informasi organisasi yang relevan dengan konteks penelitian. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu sangat setuju diberi skor 5, setuju skor 4, netral skor 3, tidak setuju skor 2, dan sangat tidak setuju skor 1.

**Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

| Variabel               | Definisi Operasional                                                                                                                                       | Indikator                                             | Jumlah Item | Skala      |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan (X1) | Cara atasan dalam mengarahkan, membimbing, memengaruhi, dan membangun hubungan kerja dengan karyawan pada Departemen Mines Area MEM.                       | Sifat, kebiasaan, watak, kepribadian                  | 4           | Likert 1-5 |
| Kepuasan Kerja (X2)    | Perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan, imbalan, pengawasan, hubungan kerja, dan kondisi kerja di lingkungan Departemen Mines Area MEM. | Pekerjaan, upah, pengawas, rekan kerja                | 4           | Likert 1-5 |
| Motivasi Kerja (Y)     | Dorongan internal dan eksternal yang membuat karyawan bersemangat, berkomitmen, dan bersedia bekerja secara optimal.                                       | Kebutuhan berprestasi, memperluas pergaulan, pemimpin | 3           | Likert 1-5 |

Sumber: Data diolah, 2026.

Sebelum digunakan dalam analisis utama, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor setiap item dan skor total variabel. Item dinyatakan valid apabila nilai korelasi item memenuhi kriteria signifikansi yang ditetapkan. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, dan instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien reliabilitas berada pada batas yang dapat diterima. Dalam penelitian sosial dan manajemen, pengujian validitas dan reliabilitas diperlukan untuk memastikan bahwa instrumen benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud serta menghasilkan jawaban yang konsisten (Hair et al., 2019; Pallant, 2020). Rujukan statistik multivariat dan analisis SPSS tersebut tersedia sebagai literatur akademik mutakhir dan dapat dimasukkan ke Mendeley.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial dengan bantuan IBM SPSS Statistics. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data setiap variabel melalui nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi. Statistik inferensial digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. IBM SPSS Statistics digunakan karena menyediakan fasilitas pengolahan data statistik, termasuk pemodelan regresi dan pengujian hubungan antarvariabel. Dalam dokumentasi IBM, regresi linear digunakan untuk mengestimasi koefisien persamaan linear yang melibatkan satu atau lebih variabel independen dalam memprediksi variabel dependen.

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data dianalisis melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah residual model regresi berdistribusi normal. Uji multikolinearitas digunakan untuk memastikan tidak terdapat hubungan yang terlalu kuat antarvariabel independen, dengan melihat nilai tolerance dan Variance Inflation Factor. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Pemenuhan asumsi regresi diperlukan agar model yang digunakan memiliki estimasi yang lebih stabil dan interpretasi yang lebih dapat dipertanggungjawabkan (Hair et al., 2019; Pallant, 2020).

Teknik analisis utama yang digunakan adalah regresi linear berganda, karena penelitian ini melibatkan dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, serta satu variabel dependen, yaitu motivasi kerja. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan: Y adalah motivasi kerja,  $\alpha$  adalah konstanta,  $\beta_1$  adalah koefisien regresi gaya kepemimpinan,  $\beta_2$  adalah koefisien regresi kepuasan kerja,  $X_1$  adalah gaya kepemimpinan,  $X_2$  adalah kepuasan kerja, dan e adalah error term. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan terhadap motivasi kerja. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan model dalam menjelaskan variasi motivasi kerja karyawan. Pengambilan keputusan dilakukan pada tingkat signifikansi 5% atau 0,05, sehingga variabel dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

**Tabel 3. Ringkasan Teknik Analisis Data**

| Tahap Analisis          | Tujuan                                           | Kriteria/Output Utama                    |
|-------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Statistik deskriptif    | Menggambarkan kecenderungan data setiap variabel | Minimum, maksimum, mean, standar deviasi |
| Uji validitas           | Menilai ketepatan item kuesioner                 | Korelasi item-total/signifikansi         |
| Uji reliabilitas        | Menilai konsistensi instrumen                    | Cronbach's Alpha                         |
| Uji normalitas          | Menilai distribusi residual                      | Nilai signifikansi > 0,05                |
| Uji multikolinearitas   | Menilai korelasi antarvariabel independen        | Tolerance dan VIF                        |
| Uji heteroskedastisitas | Menilai kesamaan varians residual                | Pola scatterplot atau nilai signifikansi |
| Regresi linear berganda | Menguji pengaruh $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y      | Koefisien regresi                        |
| Uji t                   | Menguji pengaruh parsial                         | Sig. < 0,05                              |
| Uji F                   | Menguji pengaruh simultan                        | Sig. < 0,05                              |
| Koefisien determinasi   | Menilai kemampuan model menjelaskan Y            | R Square/Adjusted R Square               |

Sumber: Data diolah, 2026.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 75 karyawan PT Vale Indonesia Tbk Departemen Mines Area MEM sebagai responden, dengan tingkat pengembalian kuesioner sebesar 100%. Seluruh kuesioner yang disebarkan kembali dalam kondisi lengkap dan dapat diolah, sehingga data penelitian dinilai memadai untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel yang dikaji. Tingkat pengembalian yang penuh juga menunjukkan adanya dukungan responden terhadap proses penelitian serta meminimalkan potensi kehilangan data yang dapat mengganggu proses analisis. Karakteristik responden memperlihatkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, berada pada rentang usia 21–30 tahun, dan memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Komposisi ini menggambarkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan usia produktif yang secara umum memiliki kesiapan fisik, kemampuan adaptasi, serta kapasitas belajar yang baik dalam menghadapi dinamika pekerjaan di lingkungan pertambangan. Selain itu, dominasi pendidikan sarjana menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pemahaman akademik dan kemampuan analitis yang relatif memadai untuk menilai kondisi kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara rasional. Dalam konteks Departemen Mines Area MEM, karakteristik tersebut menjadi penting karena unit Mobile Equipment Maintenance menuntut ketelitian, disiplin, kerja sama tim, dan kepatuhan terhadap prosedur operasional maupun keselamatan kerja. Oleh karena itu, profil responden yang relatif muda dan berpendidikan memberikan dasar yang kuat bagi penelitian ini untuk memperoleh data persepsi yang relevan. Dengan komposisi tersebut, hasil penelitian diharapkan

mampu merepresentasikan pandangan karyawan terhadap praktik kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, serta dorongan motivasional yang berkembang dalam lingkungan kerja Departemen Mines Area MEM secara objektif, kontekstual, dan sesuai dengan karakteristik organisasi pertambangan yang menjadi lokasi penelitian ini pada periode pelaksanaan penelitian kuantitatif ini.

**Tabel 4. Karakteristik Responden**

| Karakteristik | Kategori    | Jumlah | Persentase |
|---------------|-------------|--------|------------|
| Jenis kelamin | Laki-laki   | 31     | 41,3%      |
|               | Perempuan   | 44     | 58,7%      |
| Usia          | 21-30 tahun | 58     | 77,3%      |
|               | 31-40 tahun | 17     | 22,7%      |
| Pendidikan    | SMA         | 15     | 20,0%      |
|               | D3          | 16     | 21,3%      |
|               | S1          | 39     | 52,0%      |
|               | S2          | 5      | 6,7%       |

Sumber: Data Diolah, 2026.

Hasil statistik deskriptif memperlihatkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori baik. Variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata 3,9783 dengan standar deviasi 0,35493, kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata 3,9388 dengan standar deviasi 0,40132, sedangkan motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata 3,8061 dengan standar deviasi 0,48645. Nilai rata-rata yang lebih besar dibandingkan standar deviasi menunjukkan bahwa data memiliki sebaran yang relatif terkonsentrasi dan dapat merepresentasikan kondisi responden secara memadai. Secara substantif, hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan menilai gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja di Departemen Mines Area MEM berada pada kondisi positif, meskipun motivasi kerja memiliki rata-rata paling rendah dibandingkan dua variabel independen.

**Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

| Variabel               | Mean   | Standar Deviasi | N  |
|------------------------|--------|-----------------|----|
| Gaya Kepemimpinan (X1) | 3,9783 | 0,35493         | 75 |
| Kepuasan Kerja (X2)    | 3,9388 | 0,40132         | 75 |
| Motivasi Kerja (Y)     | 3,8061 | 0,48645         | 75 |

Sumber: Data Diolah, 2026.

Pada variabel gaya kepemimpinan, indikator sifat memperoleh rerata tertinggi, sedangkan indikator kepribadian memperoleh rerata terendah. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai pimpinan cukup kuat dalam aspek keadilan, pengendalian emosi, dan ketegasan, terutama dalam konteks kerja pertambangan yang menuntut kepatuhan terhadap prosedur keselamatan. Namun, aspek kepribadian pemimpin yang berkaitan dengan kemudahan didekati, kemampuan membangun hubungan harmonis, dan keteladanan masih dapat ditingkatkan. Dalam lingkungan kerja Mobile Equipment Maintenance yang menuntut koordinasi teknis, disiplin, dan keselamatan kerja, gaya kepemimpinan tidak hanya dibutuhkan sebagai instrumen pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme dukungan psikologis bagi karyawan.

Pada variabel kepuasan kerja, indikator rekan kerja memperoleh rerata tertinggi, sedangkan indikator upah memperoleh rerata terendah. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan sosial dan kerja sama antarkaryawan menjadi kekuatan utama dalam membentuk kepuasan kerja. Sebaliknya, aspek upah masih menjadi perhatian karena berkaitan dengan persepsi keadilan antara beban kerja, risiko kerja, dan imbalan yang diterima. Hasil ini konsisten dengan penelitian Listyarini dan Nugroho (2025), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja, penghargaan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja

merupakan elemen penting dalam membentuk hasil kerja karyawan; penelitian tersebut juga menegaskan bahwa lingkungan dan penghargaan dapat membantu karyawan mencapai kepuasan kerja dan kinerja yang lebih baik.

Pada variabel motivasi kerja, indikator memperluas pergaulan memperoleh rerata tertinggi, sedangkan kebutuhan untuk berprestasi memperoleh rerata terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi sosial karyawan, seperti membangun relasi, berkomunikasi, dan bekerja sama dalam tim, relatif lebih kuat dibandingkan dorongan individual untuk memperoleh pencapaian atau pengakuan personal. Dalam konteks kerja tambang, temuan ini penting karena operasional pemeliharaan alat berat sangat bergantung pada koordinasi, komunikasi, dan keandalan kerja tim. Namun, rendahnya indikator kebutuhan berprestasi dibandingkan indikator lainnya menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat sistem penghargaan, umpan balik kinerja, serta kesempatan pengembangan agar motivasi karyawan tidak hanya berbasis relasi sosial, tetapi juga berbasis prestasi.

Uji instrumen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,30, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, yaitu gaya kepemimpinan sebesar 0,880, kepuasan kerja sebesar 0,922, dan motivasi kerja sebesar 0,932. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam pengujian model regresi.

**Tabel 6. Ringkasan Uji Validitas dan Reliabilitas**

| Variabel                    | Rentang r hitung | Kriteria Validitas | Cronbach's Alpha | Keterangan         |
|-----------------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) | 0,603-0,861      | > 0,30             | 0,880            | Valid dan reliabel |
| Kepuasan Kerja ( $X_2$ )    | 0,647-0,880      | > 0,30             | 0,922            | Valid dan reliabel |
| Motivasi Kerja ( $Y$ )      | 0,868-0,882      | > 0,30             | 0,932            | Valid dan reliabel |

Sumber: Data Diolah, 2026.

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi persyaratan statistik sebelum dilakukan pengujian hipotesis. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200, lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa residual dalam model regresi berdistribusi normal, sehingga data layak dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Selanjutnya, uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja masing-masing memiliki nilai tolerance sebesar 0,627 dan nilai VIF sebesar 1,594. Nilai tolerance yang lebih besar dari 0,10 dan VIF yang lebih kecil dari 10 menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan korelasional yang berlebihan antarvariabel independen. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat digunakan secara bersama-sama dalam model tanpa menimbulkan masalah multikolinearitas. Hasil uji heteroskedastisitas juga memperkuat kelayakan model, karena nilai signifikansi gaya kepemimpinan sebesar 0,337 dan kepuasan kerja sebesar 0,602, keduanya lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian tersebut, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinilai memenuhi asumsi normalitas, bebas dari multikolinearitas, dan tidak mengalami heteroskedastisitas. Oleh karena itu, model regresi layak digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk Departemen Mines Area MEM. Pemenuhan asumsi ini juga meningkatkan keandalan hasil analisis karena estimasi koefisien regresi menjadi lebih stabil, tidak bias, dan dapat dipertanggungjawabkan secara statistik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian secara objektif, terukur, serta relevan dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya dalam kerangka penelitian kuantitatif eksplanatori.

**Tabel 7. Ringkasan Uji Asumsi Klasik**

| Jenis Uji              | Hasil                      | Kriteria                   | Kesimpulan                        |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Normalitas             | Asymp. Sig. 0,200          | > 0,05                     | Normal                            |
| Multikolinearitas X1   | Tolerance 0,627; VIF 1,594 | Tolerance > 0,10; VIF < 10 | Tidak terjadi multikolinearitas   |
| Multikolinearitas X2   | Tolerance 0,627; VIF 1,594 | Tolerance > 0,10; VIF < 10 | Tidak terjadi multikolinearitas   |
| Heteroskedastisitas X1 | Sig. 0,337                 | > 0,05                     | Tidak terjadi heteroskedastisitas |
| Heteroskedastisitas X2 | Sig. 0,602                 | > 0,05                     | Tidak terjadi heteroskedastisitas |

Sumber: Data Diolah, 2026.

Hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Persamaan regresi yang diperoleh adalah  $Y = 0,480 + 0,009X_1 + 1,097X_2$ . Koefisien gaya kepemimpinan bernilai positif sebesar 0,009, sedangkan koefisien kepuasan kerja bernilai positif sebesar 1,097. Hasil ini memperlihatkan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja cenderung diikuti oleh peningkatan motivasi kerja karyawan. Namun, dilihat dari besaran koefisien regresi, kepuasan kerja memiliki kontribusi yang lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan dalam menjelaskan motivasi kerja.

Pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi memenuhi persyaratan analisis. Uji normalitas menghasilkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200, lebih besar dari 0,05, sehingga residual dinyatakan berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki nilai tolerance sebesar 0,627 dan VIF sebesar 1,594, sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi gaya kepemimpinan sebesar 0,337 dan kepuasan kerja sebesar 0,602, sehingga tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi dinilai memenuhi kelayakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

**Tabel 8. Hasil Regresi Linear Berganda dan Uji Parsial**

| Variabel               | Koefisien Regresi | t hitung | Sig.  | Keterangan             |
|------------------------|-------------------|----------|-------|------------------------|
| Konstanta              | 0,480             | 1,702    | 0,093 | Tidak signifikan       |
| Gaya Kepemimpinan (X1) | 0,009             | 2,060    | 0,002 | Positif dan signifikan |
| Kepuasan Kerja (X2)    | 1,097             | 8,428    | 0,000 | Positif dan signifikan |

Sumber: Data Diolah, 2026.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai t hitung sebesar 2,060 lebih besar dari t tabel 1,9934 dengan nilai signifikansi 0,002. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja dapat diterima. Temuan ini memperlihatkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Dalam konteks Departemen Mines Area MEM, pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, bersikap adil, terbuka terhadap masukan, serta tegas dalam aspek keselamatan kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada pencapaian target.

Temuan tersebut sejalan dengan Ibrahim et al. (2022), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan keyakinan, dorongan, dan inspirasi kepada karyawan sehingga mereka lebih termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil ini juga sejalan dengan Pratiwi dan Hasanah (2024), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan yang positif dapat membentuk kondisi psikologis kerja yang lebih baik.

Hasil uji parsial juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai  $t$  hitung sebesar 8,428 lebih besar dari  $t$  tabel 1,9934 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kuat dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Secara empiris, semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, upah, pengawas, dan rekan kerja, semakin tinggi pula dorongan mereka untuk bekerja secara optimal. Dalam lingkungan pertambangan, kepuasan kerja menjadi penting karena pekerjaan memiliki tekanan operasional, risiko keselamatan, dan tuntutan koordinasi yang tinggi.

Dominannya pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dapat dipahami karena motivasi karyawan tidak hanya dibentuk oleh arahan, instruksi, atau gaya komunikasi pemimpin, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang dirasakan secara langsung dalam aktivitas sehari-hari. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana karyawan menilai kesesuaian antara harapan mereka dengan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja, baik dalam aspek pekerjaan, dukungan pengawas, hubungan dengan rekan kerja, maupun imbalan yang diterima. Karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan, memperoleh arahan dan dukungan dari pengawas, memiliki hubungan kerja yang harmonis, serta merasa mendapatkan penghargaan yang layak akan lebih mudah membangun dorongan kerja yang stabil. Dalam konteks Departemen Mines Area MEM, kondisi ini menjadi penting karena pekerjaan pada unit Mobile Equipment Maintenance menuntut ketelitian, kedisiplinan, tanggung jawab, serta koordinasi kerja yang tinggi. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat menjadi sumber energi psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, konsisten, dan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang lebih kuat dalam membentuk motivasi karena berkaitan langsung dengan persepsi karyawan terhadap kualitas kehidupan kerja. Apabila karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya, dihargai oleh organisasi, dan didukung oleh lingkungan kerja yang positif, maka mereka akan memiliki alasan yang lebih kuat untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, arahan pemimpin yang baik belum tentu mampu menghasilkan motivasi kerja yang optimal. Hal ini diperkuat oleh Mariyatha (2023), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki hubungan penting dengan kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja berperan dalam membentuk hasil kerja karyawan. Temuan Nadila dan Oktaviannur (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berkontribusi terhadap kinerja karyawan melalui model regresi linear berganda, sehingga memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai variabel penting dalam perilaku organisasi.

Pengujian simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai  $F$  hitung sebesar 152,451 lebih besar dari  $F$  tabel 3,1239 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian layak digunakan untuk menjelaskan motivasi kerja karyawan. Artinya, motivasi kerja karyawan Departemen Mines Area MEM tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu faktor, tetapi dipengaruhi oleh kombinasi antara kualitas kepemimpinan dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Gaya kepemimpinan berperan dalam membentuk arah, komunikasi, dan dukungan kerja, sedangkan kepuasan kerja berperan dalam memperkuat dorongan internal karyawan untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian, kedua variabel tersebut saling melengkapi dalam menciptakan motivasi kerja yang lebih kuat. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa manajemen perlu menjaga keseimbangan antara penguatan kepemimpinan yang partisipatif dan peningkatan kepuasan kerja melalui sistem penghargaan, hubungan kerja yang suportif, serta lingkungan kerja yang aman dan kondusif.

Pengujian simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai  $F$  hitung sebesar 152,451 lebih besar dari  $F$  tabel 3,1239 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian layak digunakan untuk menjelaskan motivasi kerja karyawan. Artinya, motivasi kerja karyawan Departemen Mines Area MEM tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu faktor, tetapi dipengaruhi oleh kombinasi antara kualitas kepemimpinan dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

**Tabel 9. Hasil Uji Simultan dan Koefisien Determinasi**

| Pengujian         | Nilai   | Kriteria         | Kesimpulan |
|-------------------|---------|------------------|------------|
| F hitung          | 152,451 | > F tabel 3,1239 | Signifikan |
| Sig. F            | 0,000   | < 0,05           | Signifikan |
| R Square          | 0,809   | 0-1              | Model kuat |
| Adjusted R Square | 0,804   | 0-1              | Model kuat |

Sumber: Data Diolah, 2026.

Nilai R Square sebesar 0,809 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi motivasi kerja sebesar 80,9%, sedangkan sisanya sebesar 19,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat. Dalam konteks praktis, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan motivasi kerja karyawan di Departemen Mines Area MEM perlu dilakukan melalui strategi yang terintegrasi, bukan hanya dengan memperbaiki gaya kepemimpinan, tetapi juga dengan meningkatkan aspek-aspek kepuasan kerja.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa motivasi kerja merupakan hasil interaksi antara faktor manajerial dan faktor psikologis yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Gaya kepemimpinan berperan sebagai faktor eksternal yang membentuk arah kerja, pola komunikasi, dukungan, pengawasan, serta iklim hubungan antara pimpinan dan karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan secara jelas, menunjukkan ketegasan dalam pengambilan keputusan, serta membangun komunikasi yang terbuka akan menciptakan rasa aman dan kejelasan peran bagi karyawan. Di sisi lain, kepuasan kerja berperan sebagai kondisi psikologis internal yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa pekerjaan, imbalan, hubungan kerja, dan lingkungan organisasinya sesuai dengan harapan. Ketika karyawan merasa dipimpin dengan baik dan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka dorongan untuk bekerja secara optimal akan semakin kuat. Dengan demikian, motivasi kerja tidak dapat dipahami hanya sebagai dorongan individual, tetapi juga sebagai hasil dari kualitas relasi organisasi yang terbentuk melalui kepemimpinan dan pengalaman kerja sehari-hari.

Temuan ini sejalan dengan Wargiatno et al. (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja saling berkaitan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan hasil kerja. Artinya, kepemimpinan yang baik tidak hanya berdampak langsung pada motivasi, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat motivasi karyawan. Secara konseptual, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja positif. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bagi kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menjelaskan bahwa motivasi kerja pada sektor pertambangan dipengaruhi oleh kombinasi antara pendekatan kepemimpinan dan kondisi psikologis karyawan terhadap pekerjaannya.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa manajemen PT Vale Indonesia Tbk perlu menjaga konsistensi penerapan gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan. Pimpinan pada Departemen Mines Area MEM perlu memperkuat praktik coaching, mentoring, briefing keselamatan, serta komunikasi dua arah agar karyawan merasa dilibatkan dalam proses kerja. Kepemimpinan yang hanya berorientasi pada target dan kepatuhan prosedural belum cukup untuk membangun motivasi kerja yang berkelanjutan. Karyawan juga membutuhkan dukungan, pengakuan, dan ruang untuk menyampaikan gagasan atau kendala yang mereka hadapi di lapangan. Oleh karena itu, pimpinan perlu berperan tidak hanya sebagai pengawas, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu karyawan memahami tujuan kerja, meningkatkan kompetensi, dan merasa dihargai dalam organisasi.

Pada saat yang sama, perusahaan perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja, terutama indikator upah yang memiliki rerata lebih rendah dibandingkan indikator kepuasan kerja lainnya. Hal ini tidak selalu berarti bahwa sistem upah tidak memadai, tetapi menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam persepsi keadilan, transparansi, dan kesesuaian antara beban kerja, risiko pekerjaan, serta penghargaan yang diterima karyawan. Perbaikan sistem penghargaan, transparansi penilaian kinerja, peluang pengembangan karier, serta peningkatan kualitas hubungan kerja dapat menjadi strategi penting untuk mempertahankan motivasi kerja karyawan. Apabila karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai secara adil, maka dorongan untuk bekerja lebih baik akan semakin kuat.

Temuan ini juga memiliki implikasi khusus bagi unit Mobile Equipment Maintenance. Pekerjaan pemeliharaan alat berat membutuhkan ketelitian, respons cepat, koordinasi lintas fungsi, penguasaan teknis, serta kepatuhan tinggi terhadap standar keselamatan. Kesalahan kecil dalam pekerjaan dapat berdampak pada efektivitas operasional maupun keselamatan kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja karyawan tidak cukup dibangun melalui instruksi formal atau pengawasan administratif, tetapi perlu ditopang oleh kepemimpinan yang memberikan dukungan emosional dan teknis. Lingkungan kerja yang menumbuhkan kepuasan juga diperlukan agar karyawan merasa nyaman, percaya diri, dan memiliki komitmen terhadap tugasnya. Ketika karyawan merasa dipimpin dengan baik dan puas terhadap pekerjaannya, mereka akan lebih siap menjaga kualitas pekerjaan, mematuhi prosedur keselamatan, dan mendukung kelancaran operasional perusahaan.

Meskipun hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang kuat, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu departemen, yaitu Departemen Mines Area MEM, sehingga generalisasi hasil ke seluruh unit PT Vale Indonesia Tbk atau perusahaan pertambangan lain perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, data diperoleh melalui kuesioner, sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada persepsi responden pada saat pengisian instrumen. Ketiga, model penelitian hanya menggunakan dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, padahal motivasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, budaya keselamatan, beban kerja, work-life balance, pengembangan karier, dan iklim organisasi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan responden dan menambahkan variabel lain agar pemahaman mengenai motivasi kerja karyawan di sektor pertambangan menjadi lebih komprehensif.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk Departemen Mines Area MEM. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan tidak terbentuk secara tunggal, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi antara pendekatan kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan suportif terbukti mampu menciptakan arah kerja yang lebih jelas, membangun hubungan kerja yang lebih terbuka, serta mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih terarah dan bertanggung jawab. Dalam konteks unit Mobile Equipment Maintenance, kepemimpinan yang efektif menjadi penting karena pekerjaan pada unit ini menuntut ketelitian, kedisiplinan, koordinasi, dan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan kerja.

Selain gaya kepemimpinan, kepuasan kerja juga berperan penting dalam memperkuat motivasi kerja karyawan. Kepuasan yang terbentuk melalui kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, hubungan yang baik dengan pengawas, dukungan rekan kerja, serta imbalan kerja yang dirasakan layak dapat meningkatkan dorongan karyawan untuk menjalankan tugas secara optimal. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih stabil, lebih mudah menerima arahan, dan lebih terdorong untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, tujuan penelitian telah terjawab bahwa motivasi kerja karyawan pada PT Vale Indonesia Tbk Departemen Mines Area MEM tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh kepuasan kerja sebagai faktor psikologis yang melekat pada pengalaman kerja sehari-hari.

Meskipun demikian, generalisasi temuan ini perlu dilakukan secara hati-hati karena penelitian hanya dilakukan pada satu departemen dengan jumlah responden yang terbatas. Oleh karena itu, simpulan penelitian ini lebih tepat dipahami dalam konteks Departemen Mines Area MEM, bukan sebagai gambaran menyeluruh bagi seluruh unit kerja PT Vale Indonesia Tbk atau perusahaan pertambangan lainnya. Keterbatasan ini tidak mengurangi nilai temuan penelitian, tetapi menjadi dasar bahwa hasil penelitian perlu dibaca secara kontekstual sesuai dengan karakteristik unit kerja yang diteliti.

Implikasi dari penelitian ini diarahkan pada penguatan praktik manajerial di Departemen Mines Area MEM. Manajemen perlu menjaga konsistensi penerapan kepemimpinan yang terbuka, memberikan umpan balik yang konstruktif, membangun komunikasi dua arah, serta memberikan penghargaan atas kinerja karyawan. Selain itu, aspek kepuasan kerja yang masih memerlukan perhatian perlu ditingkatkan melalui sistem penghargaan yang lebih transparan, hubungan kerja yang suportif, serta kesempatan pengembangan karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan responden pada departemen lain atau menambahkan variabel seperti budaya keselamatan kerja, kompensasi, beban kerja, pengembangan karier, dan iklim organisasi agar pemahaman mengenai faktor pembentuk motivasi kerja di sektor pertambangan menjadi lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. DOI: 10.1016/j.iemeen.2019.05.001
- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2021). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76–94. DOI: 10.1108/OMJ-03-2020-0891
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. DOI: 10.21511/ppm.19(3).2021.14
- Siregar, I., Hizkal, M., Pradana, R. K., & Ichsan, M. (2024). The influence of job satisfaction on work motivation of workers in coal mining companies. *Journal of Applied Business Administration*, 8(2), 340–352. DOI: 10.30871/jaba.v8i2.8437
- PT Vale Indonesia Tbk. (2025). *Tentang PT Vale Indonesia Tbk*. Vale Indonesia.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- IBM Corp. (2024). *IBM SPSS Statistics 30 documentation*. IBM.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge. DOI: 10.4324/9781003117452
- Stockemer, D. (2019). *Quantitative methods for the social sciences: A practical introduction with examples in SPSS and Stata*. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-99118-4
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The effect of transformational leadership, work motivation and culture on millennial generation employees performance of the manufacturing industry in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 13, 908966. doi: 10.3389/fpsyg.2022.908966
- Listyarini, A. J., & Nugroho, S. H. (2025). The influence of work motivation, reward, work environment, and job satisfaction on employee performance in concrete iron companies in

- Indonesia. *Petra International Journal of Business Studies*, 8(2), 174–185. doi: 10.9744/petraijbs.8.2.174-185
- Mariyatha, I. M. (2023). The effect of transformational leadership and work motivation on employee performance: Job satisfaction as mediation. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 10(2), 244–250. doi: 10.22225/jj.10.2.2023.244-250
- Nadila, D., & Oktaviannur, M. (2025). The influence of job satisfaction and work motivation on the performance of employees at Service Bureau Princess Bandar Lampung. *International Journal of Economics*, 4(1), 263–273. doi: 10.55299/ijec.v4i1.1251
- Pratiwi, G. P., & Hasanah. (2024). The influence of leadership style and work motivation on employee job satisfaction at PT. Kendali Bumi Semesta. *International Journal of Science and Society*, 6(4), 441–453. doi: 10.54783/ijsec.v6i4.1348
- Wargiatno, Kirana, K. C., Hadi, S., & Vitor, L. M. (2025). The influence of work motivation and leadership transformational effect on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Business (ICOMB 2024)*, 113–124. Atlantis Press. doi: 10.2991/978-94-6463-698-7\_12